

**LE GUIDE DÉTENDU
DES ÉMOTIONS AU TRAVAIL**

LE GUIDE DÉTENDU DES ÉMOTIONS AU TRAVAIL

Liz Fosslien et Mollie West Duffy

Traduction de l'anglais (États-Unis)
par Jean-Yves Katelan



No Hard Feelings. Emotions At Work (and How They Help Us Succeed)
Copyright© 2019 by Liz Fosslien and Mollie West Duffy
Portfolio/Penguin. An imprint of Penguin Random House LLC.

Translation copyright© 2020 by De Boeck Supérieur

© De Boeck Supérieur s.a, 2020

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris, 2020, pour l'Afrique francophone et Haïti.

Votre avis nous intéresse ! Contactez-nous à arsnh@state.gov.

Nouveaux Horizons est la branche édition d'Africa Regional Services (ARS), qui fait partie du Bureau des affaires africaines du département d'État américain. Les éditions Nouveaux Horizons traduisent et publient en français des livres d'auteurs américains et les commercialisent en Afrique subsaharienne, au Maghreb et en Haïti. Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site : <https://fr.usembassy.gov/fr/ars-paris-fr/livres/nh>.

Dépôt légal:

Bibliothèque nationale, Paris: mars 2020

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles:

2020/13647/031

ISBN 978-2-35745-474-3

ISBN 978-2-35745-475-0 (EPUB)

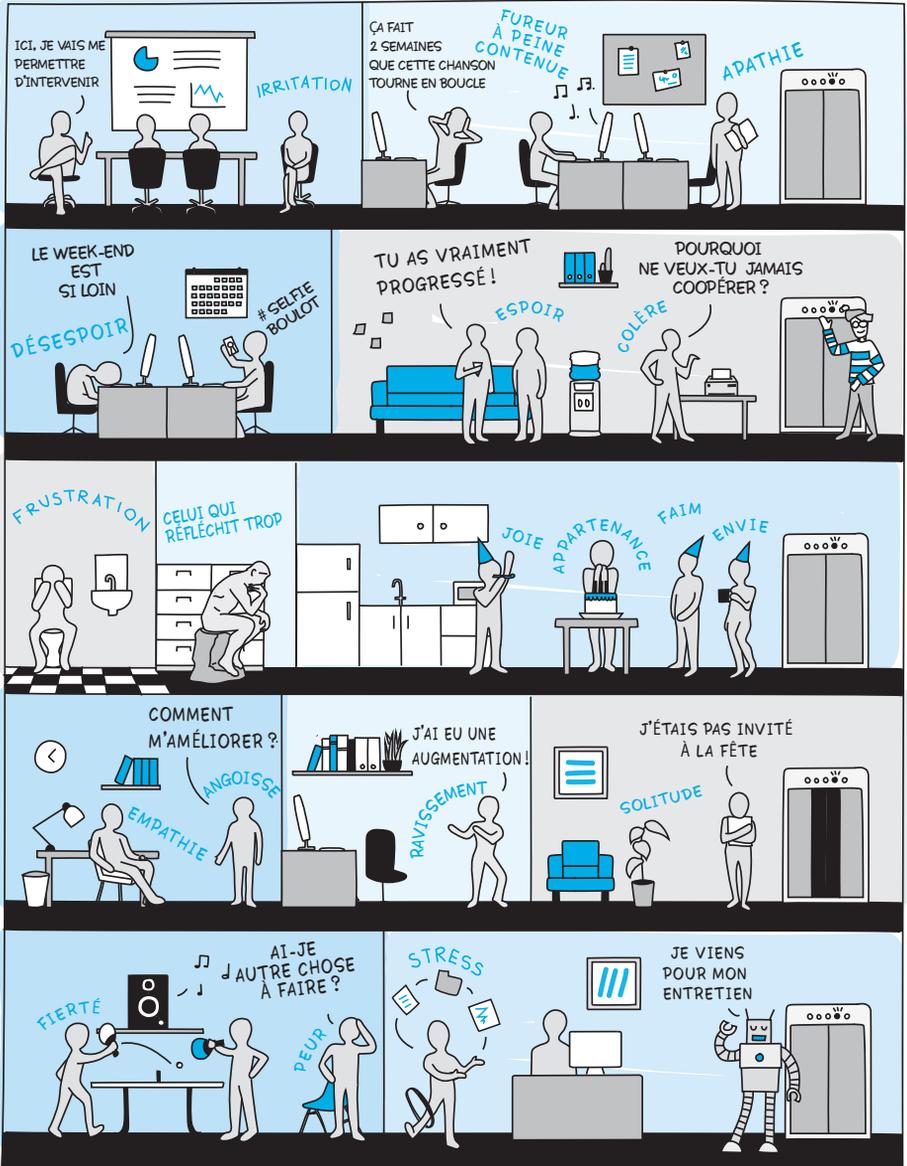
À nos familles, avec la plus grande de toutes les émotions: l'amour.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1	Les émotions, c'est l'avenir	1
CHAPITRE 2	La santé Prenez votre travail moins à cœur : Respirer un bon coup, c'est bon pour la santé	17
CHAPITRE 3	La motivation Trouvez l'inspiration en vous-même : Comment s'en sortir quand on se retrouve coincé	47
CHAPITRE 4	Les choix Les émotions, ça compte : Une bonne décision repose sur un bon examen de ses émotions	77
CHAPITRE 5	Les équipes Un climat rassurant avant tout : La méthode compte plus que la personne	107
CHAPITRE 6	La communication Les émotions ne sont pas les faits : Ne pas se laisser émouvoir par ses émotions	139
CHAPITRE 7	L'ambiance Le climat émotionnel découle de vous : Les petits gestes font une grande différence	179
CHAPITRE 8	Le leadership Découvrez-vous avec discernement : La manière dont on s'ouvre aux autres importe	211

Conclusion	237
Les nouvelles règles des émotions au travail	241
Pour aller plus loin sur les émotions	245
Évaluation des tendances émotionnelles	255
Remerciements	263
Notes	267
Index	287

UNE JOURNÉE AU BUREAU



CHAPITRE 1

Les émotions, c'est l'avenir

Quand Howard Schultz est revenu prendre la tête de Starbucks en 2008, après un break de huit ans, il s'est mis à pleurer. Pas tout seul, caché dans les toilettes ou enfermé dans son bureau d'angle; non, devant tout le personnel de l'entreprise.

Le chiffre d'affaires était en chute libre. Les deux PDG précédents avaient développé la société à une vitesse effrénée et, avec la récession de 2007, les fondations de cet empire édifié trop rapidement s'étaient mises à vaciller.

Avant son retour, Schultz avait passé des nuits à se demander ce qu'il allait dire le jour de son retour comme PDG. Il tenait absolument à rassurer les dizaines de milliers d'employés sur le fait que leur source de revenus n'était pas menacée. Mais leur remonter le moral n'était pas seulement une manœuvre stratégique: il se sentait personnellement responsable du bien-être des gens qui travaillaient chez Starbucks. Schultz, qui avait grandi dans une famille pauvre et avait vu ses parents peiner à joindre les deux bouts, savait à quel point ils comptaient sur leur emploi.

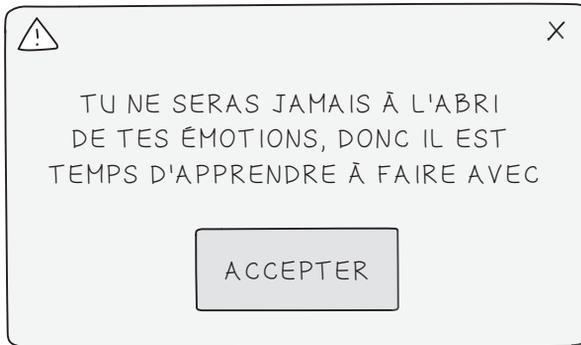
Quand il monta sur scène, il comprit que ce que ses employés avaient besoin de voir dans l'homme à qui ils confiaient leurs problèmes, c'était sa vulnérabilité. La vérité, c'est qu'il n'aimait pas l'orientation que l'entreprise avait prise pendant son absence, et il se devait de leur dire. Schultz choisit de retirer ce masque que peu d'employés – et encore moins de PDG – enlèvent devant leurs collaborateurs. Oubliant tout formalisme, il ne retint pas ses larmes.

Le fait de pleurer peut parfois être interprété comme un calcul ou une manipulation. Mais Schultz a eu l'intelligence d'associer ce moment de vulnérabilité à une suite rassurante: il a présenté son plan et demandé aux employés ce qu'ils en pensaient. Ce mois-là, Schultz a reçu plus de 5 000 emails

de remerciements. Et, en 2010, la situation s'était retournée : l'action Starbucks était à son plus haut.

La plupart d'entre nous sous-estiment l'importance de nos besoins émotionnels au bureau. Au-delà de la relation manager-subordonné, les dynamiques affectives ont un effet sur notre motivation, notre santé, notre façon de communiquer, nos décisions et d'autres choses encore. Pourtant, la plupart d'entre nous ignorent leurs émotions. Pourquoi se sent-on obligé d'associer l'idée de professionnalisme avec celle qu'il faudrait réprimer tout ce qu'on ressent ?

Ce livre a été écrit par deux amies, qui ont chacune appris, parfois durement, qu'il est important de tenir compte de ses émotions au travail. Quand nous^a avons démarré dans la vie professionnelle, nous étions persuadées que les gens qui travaillaient n'échouaient jamais, ne faisaient jamais d'histoires et n'éprouvaient jamais rien. Mais nous avons vite compris que cette façon de voir les choses n'était pas réaliste, nous empêchait de nous réaliser et, au bout du compte, de réussir.

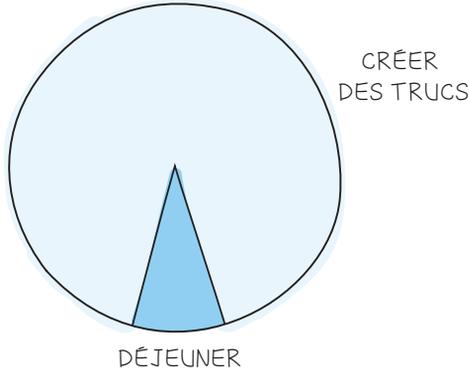


En tant que jeune analyste dans une entreprise de conseil économique, Liz occupait le poste dont elle croyait avoir toujours rêvé. Mais après de longues nuits à étudier des dépositions sous des lampes au néon, elle se sentait toujours plus

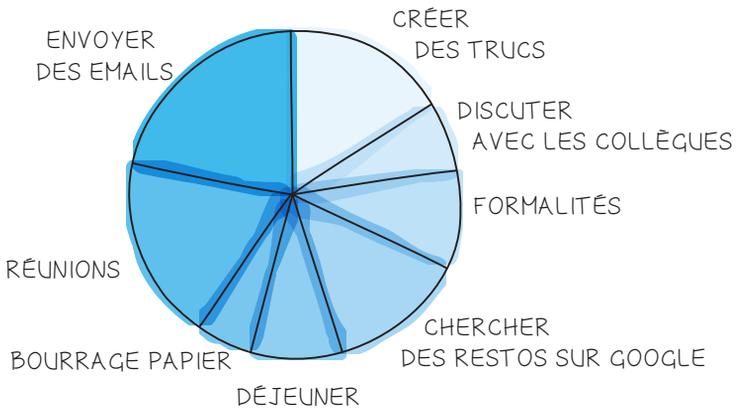
^a À propos de « nous » : ce livre est écrit par deux auteures. L'essentiel du livre est écrit à la première personne du pluriel, sauf quand nous racontons une anecdote ; là, nous passons au singulier et titrons l'encadré avec un « Liz » ou un « Mollie ».

déprimée et angoissée. Elle a fini par quitter son poste, sans solution de repli. Elle a pris un boulot chez Starbucks pour payer ses factures, en s'interrogeant sur ce qui l'avait rendue si malheureuse et ce qu'elle aurait pu faire pour changer ça.

COMMENT ON IMAGINAIT NOTRE TRAVAIL



RÉALITÉ DU TRAVAIL



Dans le même temps, Mollie occupait un emploi stressant de chef de produit dans une startup. Un matin, elle s'est réveillée avec la zone au-dessus de l'œil droit complètement engourdie. Le symptôme n'ayant pas disparu au bout de quelques jours, elle a consulté un médecin. Diagnostic? Anxiété. L'engourdissement était dû à une tension dans le cou et les épaules. C'est là que Mollie a réalisé qu'elle devait changer de travail. Elle voulait pouvoir travailler dans un bureau où elle ne serait pas obligée d'intérioriser ses angoisses, ses peurs et ses frustrations au point qu'elles se transforment en douleurs physiques.

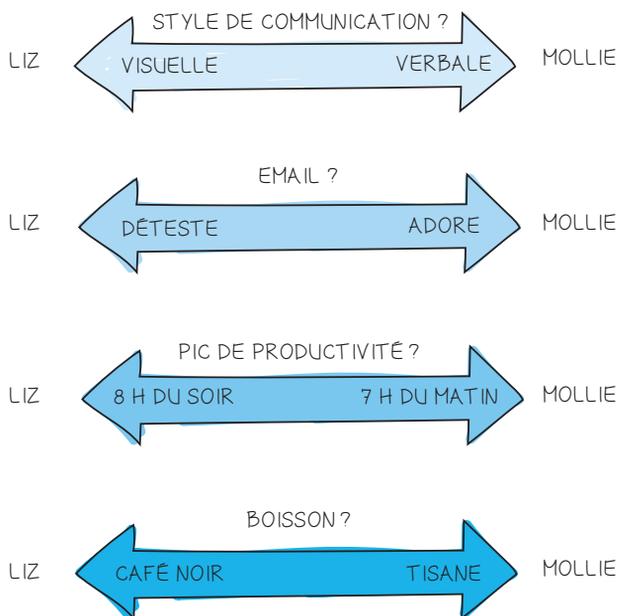
Mais Mollie ne pouvait pas démissionner comme ça; il lui a fallu six mois pour trouver un autre emploi. Pendant ses recherches, elle s'est mise à lire des choses sur les émotions, la culture d'entreprise et l'environnement de travail, parce qu'elle savait ce que c'était que de se retrouver coincée dans un travail malsain. Et de son côté, Liz a fait la même chose. Notre but était de mieux comprendre nos émotions: quand étaient-elles utiles, quand n'étaient-elles qu'une distraction? Pouvait-on les façonner pour changer la façon dont on vivait son travail? Nous imaginons que si vous avez ouvert ce livre, c'est pour trouver des réponses à ce type de questions.

Notre histoire a débuté en 2014, quand une amie commune nous a présentées. Nous avons immédiatement sympathisé: toutes deux introverties, dotées d'un sens de l'humour irrévérencieux, nous devons toutes les deux mettre un masque sur les yeux pour bien dormir et aimons faire des choses créatives en dehors du travail. À l'époque, nous travaillions toutes les deux à New York; Liz avait décidé de quitter la côte ouest pour venir travailler pour le site musical Genius (qui démarrait), et Mollie était en master.

À l'époque de notre rencontre, notre intérêt commun pour les innombrables façons dont les émotions affectent le travail nous a conduites à écrire ensemble des articles illustrés sur le sujet. Mais nous nous sommes vite heurtées à un obstacle: nous n'avions jamais travaillé ensemble jusque-là, d'où certains malentendus. Mollie trouvait que Liz était obsédée par des détails que personne ne remarquerait, Liz trouvait que Mollie faisait les choses trop vite. Nos emails se sont tendus, nos projets se sont enlisés. Espérant sauver

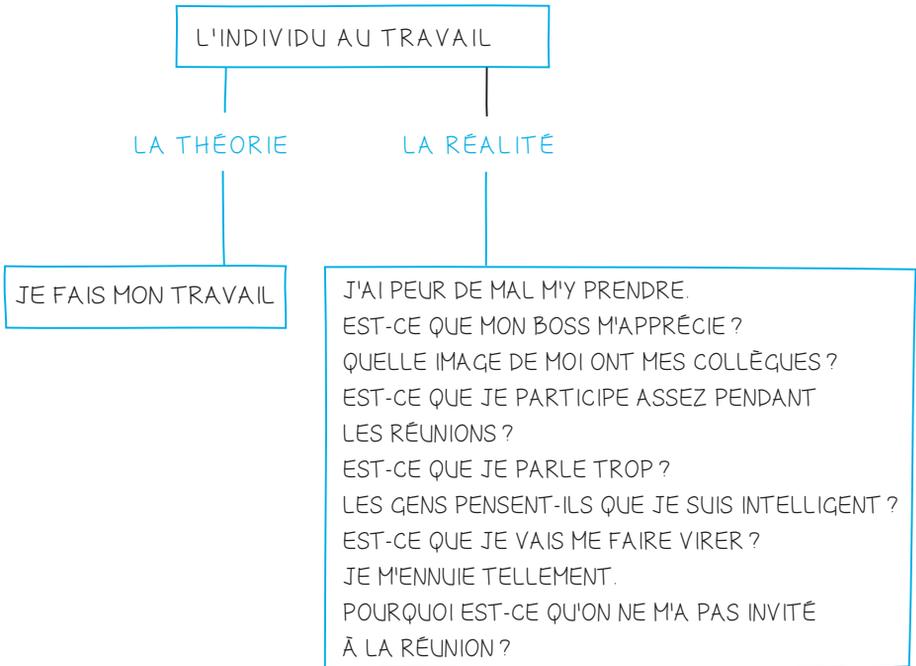
notre relation, aussi bien sur le plan personnel que professionnel, nous avons organisé un dîner en tête-à-tête pour discuter de nos problèmes.

Mais que ce fut dur! Aucune de nous deux ne voulait rien dire, de peur de mettre l'autre mal à l'aise. Mais nos divergences étaient plus profondes que notre éternel débat thé ou café, et il fallait les aborder. Pour cela, nous avons dû surmonter l'instinct qui nous poussait à prétendre que les sentiments ne comptent pas.



Si nous n'avions pas été en train de faire des recherches sur les émotions au travail, nous n'aurions probablement pas accordé autant de crédit à nos sentiments – et nous n'aurions jamais remarqué que c'est de l'établissement de la confiance que naissent les meilleures créations en équipe. Mais comme nous y étions attentives, nous avons remarqué à quel point les émotions affectaient tous les aspects de notre collaboration *ainsi que* le reste de notre vie professionnelle, comme les choix que nous faisons et les communications employé-manager.

Parce que les émotions au travail, c'est l'avenir. Il n'existe pas de scénario pré-écrit pour nos relations professionnelles les plus problématiques. Quand on parle d'« émotions au travail », on peut songer aux grandes étapes de la vie professionnelle : entretiens d'embauche, négociations de salaire, évaluations annuelles. Mais vous avez probablement ressenti des émotions tout aussi fortes pour des événements banals, apparemment anodins. On est ravi de recevoir une émoticône appréciatrice du PDG en réponse à un commentaire sur Slack, on est furieux quand un collègue nous interrompt pour la cinquième fois et on se demande si on doit répondre immédiatement à un email pro qui arrive dans notre boîte le samedi soir.



Les forces qui nous poussent à ignorer nos émotions au travail doivent être combattues. Le travail moderne exige de pouvoir maîtriser ses émotions,

mais la plupart d'entre nous n'ont jamais appris à le faire dans un contexte professionnel. Alors qu'on commence à reconnaître l'importance des compétences sociales – les *soft skills* –, nous ne sommes sûrs de rien : est-il possible d'être *trop* sociable ? Quel niveau d'émotion peut-on exprimer sans paraître manquer de professionnalisme ? Que faire si au fond de soi, on se sent dépassé et angoissé – peut-on parler de ces sentiments-là ? Et comment la personne que nous sommes (définie, par exemple, par son sexe^b, son origine ou son âge) intervient-elle dans les réponses à ces questions ?

L'étouffement et l'évitement peuvent sembler les réponses les plus faciles. « Revenons-en au temps où on laissait ses émotions à la porte du bureau ». Mais c'est un comportement contreproductif. Les êtres humains sont des créatures affectives, quelles que soient les circonstances. En ignorant ses sentiments au travail, on néglige des informations importantes et on commet des erreurs qu'on aurait pu éviter. On envoie un email qui engendre des angoisses inutiles, on n'arrive pas à donner un sens à son travail, on s'épuise.



^b Même si les recherches récentes traitent le genre comme une donnée non binaire, la plupart des études se concentrent sur les différences entre hommes et femmes. Nous parlons ici des différences biologiques dans un environnement binaire, mais avons conscience que cela laisse de côté certaines personnes et espérons qu'elles ne le seront plus à l'avenir. Lorsqu'on nous parle des différences d'émotions et de styles de communication entre hommes et femmes, nous renvoyons au genre dans une acception non biologique.

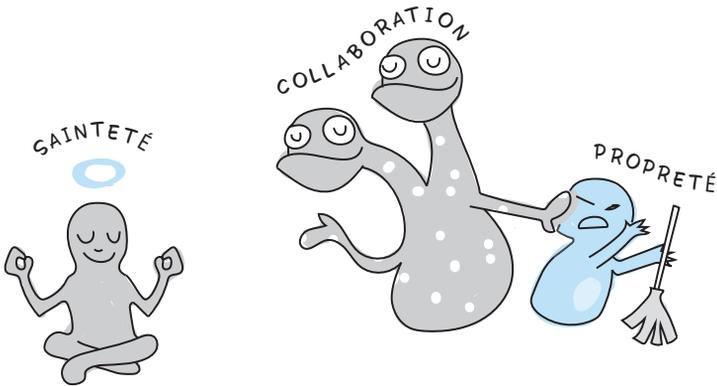
Vous avez certainement déjà entendu parler de l'intelligence émotionnelle (QE), cette capacité à identifier et comprendre à la fois ce qu'on éprouve et ce que ressentent les gens qui nous entourent. Vous savez peut-être aussi que le QE est un meilleur indicateur de la capacité à réussir que le QI¹. Mais pour vraiment s'épanouir dans son travail, il faut un peu plus que de l'intelligence émotionnelle : il faut apprendre à se laisser raisonnablement aller à ses émotions. Ça signifie faire correspondre la façon dont on communique ses sentiments au type de situation. Pour cela, il faut une compétence émotionnelle, c'est-à-dire être capable d'éprouver ses émotions de façon constructive², pour savoir quand et comment les traduire en une action appropriée.

Une de nos amies se plaignait récemment, « J'ai des choses difficiles à dire à mon équipe et je ne sais pas du tout comment démarrer cette discussion ». Quand on entre dans une entreprise, on nous forme très bien sur la façon d'organiser une réunion ou de remplir ses notes de frais, mais personne ne nous dit ce qu'il faut faire si un collègue nous énerve ou comment rebondir après une réunion ratée avec son boss.

LE MUSÉE DES HORREURS DU VRAI TRAVAIL



Deux évolutions majeures exigent une compréhension profonde de nos émotions au travail. La première concerne le degré d'interaction entre collègues. Aujourd'hui, les compétences les plus recherchées par les employeurs sont la capacité à travailler en équipe et la capacité à parler aux autres³. Comme on pouvait le lire dans *The Economist*, «dans le business d'aujourd'hui, la collaboration, c'est sacré^{4,c}». Revers de la médaille: plus on collabore, plus on a de conflits. On se reconnaît tous dans la fameuse réplique d'Elaine, de la série *Seinfeld*: «Il a fallu que je prenne un congé maladie. Ces gens me rendent malade.» La deuxième évolution dans notre relation à notre emploi, c'est que, travaillant plus que jamais, nous accordons une grande valeur au sens dont il est porteur: nous nous laissons donc de plus en plus définir par ce que nous faisons. Ces changements ont une influence sur toute notre vie: notre santé, nos motivations et nos choix^c.



Le sujet des émotions au travail n'est pas nouveau et on les considère généralement comme des ennemies qui doivent être dominées. C'était aussi notre manière de voir. Mais nous savons à présent que nos émotions peuvent servir de repères; nous essayons donc de les laisser nous guider et de les exprimer de manière constructive. Nous aimerions que vous commenciez à envisager

^c Le dessin repose sur l'expression anglaise "Cleanliness is next to godliness", qu'on pourrait traduire par « La propreté côtoie la sainteté » et à laquelle renvoie la citation de *The Economist*. [N.d.E.].

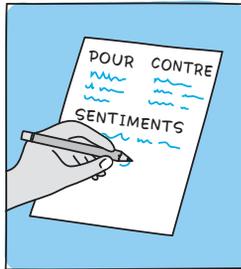
LES NOUVELLES RÈGLES DES
EMOTIONS
 AU TRAVAIL



PRENEZ VOTRE TRAVAIL
 MOINS À CŒUR



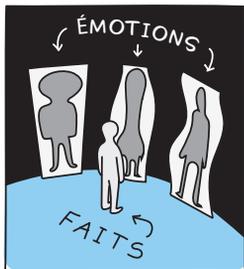
TROUVEZ L'INSPIRATION
 EN VOUS-MÊME



LES ÉMOTIONS,
 ÇA COMPTE



UN CLIMAT RASSURANT
 AVANT TOUT



LES ÉMOTIONS
 NE SONT PAS LES FAITS



LE CLIMAT ÉMOTIONNEL
 DÉCOULE DE VOUS



DÉCOUVREZ-VOUS
 AVEC DISCERNEMENT

vos émotions comme quelque chose qu'on peut traiter avec attention et affection. Après tout, vous les amenez au bureau tous les jours.

Nous avons créé les Sept nouvelles règles des émotions au travail comme un guide pour savoir quand et comment s'appuyer sur elles. La réussite dépend de la capacité à libérer ses émotions au travail sans se laisser submerger par elles. En regardant en face ce dont nous sommes envieux, on sait mieux ce qui nous anime. En acceptant ses angoisses, on peut les transformer en excitation pour mieux réussir. En découvrant comment les émotions affectent nos décisions, nous participons à la création d'un univers de travail plus juste et accueillant. Autrement dit, ce livre va vous apprendre à vous saisir de vos émotions pour les examiner – ce qui signifie parfois, oui, les tenir à distance pour votre bien. À la fin de ce livre, vous aurez compris *pourquoi* vous ressentez quelque chose et vous saurez quoi faire de ce sentiment.

Analyser efficacement ce qu'on ressent permet d'être totalement soi-même au travail, et même mieux : ça permet d'être à son meilleur. Et « meilleur », ça ne veut pas dire « parfait ». Même au mieux, on peut s'énerver, baver d'envie ou crier sa frustration. Mais quand on est au mieux, on reconnaît les émotions qui envoient un message important et celles qui ne sont que du bruit ; on sait ce qu'elles peuvent nous apprendre et comment en parler sans se laisser déborder. Quand on est au mieux, on est soi-même sans piétiner les sentiments des autres.

NIVEAU D'ÉMOTION
À EXPRIMER
AU TRAVAIL



VOTRE TÊTE SUR VOTRE
PHOTO DE PASSEPORT

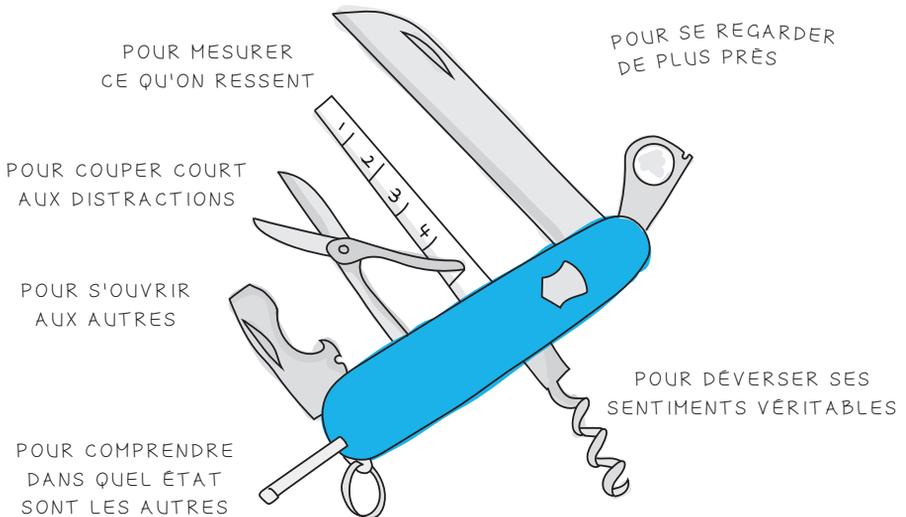
VOTRE TÊTE SUR LES PHOTOS
DE VOTRE DERNIÈRE SOIRÉE

Dans chacun des chapitres, nous allons étudier la façon dont les émotions affectent l'un des sept aspects centraux du travail : la santé, la motivation, la prise de décision, le travail en équipe, la communication, la culture d'entreprise et le leadership. Notre but n'est pas de proposer une solution unique et universelle, parce que c'est impossible : chaque environnement de travail est différent, chaque personne apporte au bureau une histoire et une expérience uniques. Au lieu de ça, nous dessinons un cadre général au sein duquel vous pourrez mieux identifier, interpréter et appliquer le pouvoir des émotions, selon les différentes situations. Dans chaque chapitre, nous proposons également une liste de petits changements pratiques que vous pouvez opérer dès aujourd'hui.

Nous avons écrit ce livre pour tous ceux qui se sont déjà sentis isolés, morts d'ennui, frustrés, dépassés ou inquiets à leur bureau. Nous proposons des

LE COUTEAU SUISSE DES ÉMOTIONS

POUR AIGUISER SON
VOCABULAIRE AFFECTIF



conseils pour éviter de se retrouver happés dans des processus malsains et pour les managers qui cherchent à bâtir une équipe et un environnement de travail propice à la réussite. Nous avons essayé d'écrire un livre qui traite autant d'expériences vécues que possible (y compris celles des travailleurs à distance, des introvertis ou des membres d'une minorité) sans essayer de parler *au nom* de quelque groupe ou individu que ce soit. Même si nous (Liz et Mollie) avons des expériences et des styles différents, nous sommes deux Américaines blanches, âgées d'une trentaine d'années. Nous comprenons, par exemple, les problèmes que peut rencontrer une femme dans le secteur high-tech, mais nous ne savons pas ce que ça fait de ne pas être blanc dans un bureau où tout le monde l'est. Comme vous pourrez le voir, nous vous aiguillerons vers d'autres sources, écrites par des gens mieux placés pour parler de certaines expériences.

Si vous vous êtes déjà rongé les ongles avant une présentation, si vous avez déjà été tellement en colère que vous avez fini par regarder le même tableau Excel tout un après-midi, ou si vous avez déjà souhaité « débrancher » votre esprit pour passer en mode robot pendant quelques jours, nous savons l'effet que ça fait. Et nous sommes là pour vous aider.

Liz ET Mollie

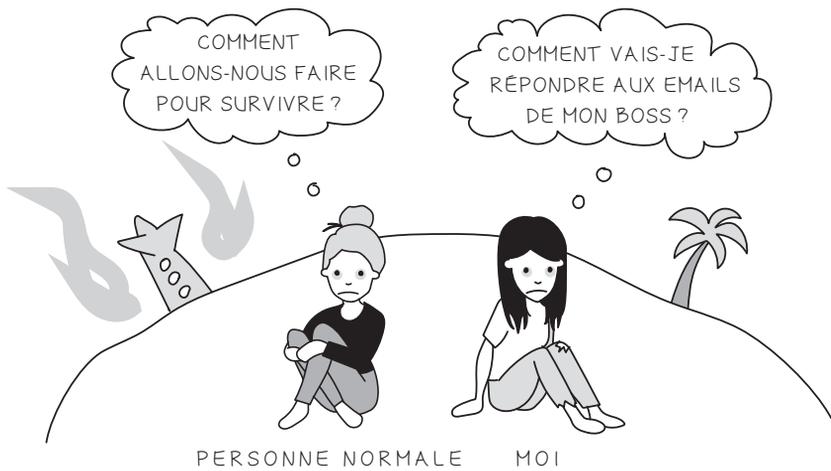
PS : Pour vous aider à mettre en œuvre les compétences présentées dans ce livre, nous avons créé une évaluation de votre profil émotionnel. Voir à la fin du livre pour la version express. Pour une évaluation complète (en anglais), reportez-vous à notre site lizandmollie.com/assessment.



CHAPITRE 2

La santé

Prenez votre travail moins à cœur :
Respirer un bon coup, c'est bon pour la santé



Parmi les affirmations suivantes, combien s'appliquent à vous ?

- La nervosité vous gagne si vous passez dix minutes sans vérifier vos emails ;
- Quand vos amis vous demandent comment ça va, vous vous étendez sur un petit problème au bureau ;
- Plus tard, vous rêvez de ce petit problème ;
- Vous êtes obsédé(e) par votre travail ; au dîner, à la gym et quand vous essayez de vous endormir ;
- Votre humeur dépend presque complètement de la façon dont ça se passe au travail.

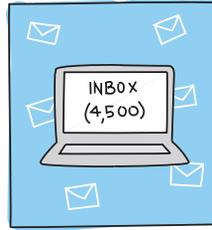
Si vous avez répondu « beaucoup », il est peut-être temps d'en finir.

Attacher trop d'importance à son travail, ce n'est pas utile et ce n'est pas sain. Les petits problèmes et les remarques anodines prennent des proportions extravagantes. Et il n'y a pas que les managers, les femmes, ou les ascendants Vierge qui y attachent trop d'importance : n'importe qui peut trop s'attacher à n'importe quel emploi. D'où la première des nouvelles règles des émotions au travail : **Prenez votre travail moins à cœur.**

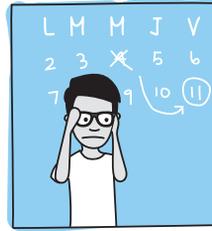
Y attacher moins d'importance, c'est la solution à de nombreuses angoisses. Pas d'hyperventilation avant une présentation importante ; pas de larmes de colère du fait de coéquipiers incompetents. On range vraiment son téléphone quand on sort le soir et on n'est pas hanté par la peur de louper quelque chose au bureau quand on grimpe le Machu Picchu.

« Attacher moins d'importance à son travail » ne signifie pas « ne plus s'intéresser à son travail ». Ça veut dire faire plus attention à soi ; libérer du temps pour les gens qu'on aime, pour faire de l'exercice et pour partir en vacances sans culpabilité. C'est se rappeler que peu de gens contemplent leur vie en se disant qu'ils auraient mieux fait de rester au bureau jusqu'à 22 heures.

LES MAUX DU TRAVAIL MODERNE

BURN-OUT AU
TROISIÈME DEGRÉ

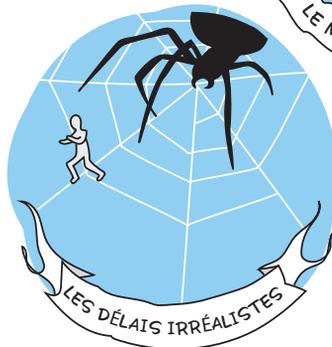
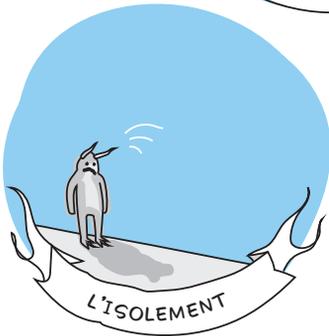
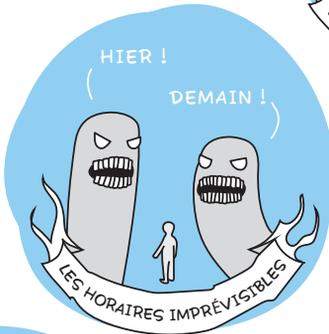
DIARRHÉMAIL

DOULEUR
INTESTINEMIGRAINE
DU RETARD

Il serait difficile de vous apprendre à moins vous inquiéter sans d'abord traiter la racine du mal. *Pourquoi* sommes-nous devenus des martyrs du travail ?

1. Nous croyons que la seule façon de réussir, c'est de ne jamais cesser de travailler. Nous craignons qu'une pause, même brève, ne fasse dérailler notre trajectoire professionnelle.
2. Nous croyons que le bonheur vient de la réussite professionnelle – et non le contraire. « Ma vie sera géniale quand j'aurai obtenu ma promotion », « Quand je gagnerai des millions, ça justifiera tout ça » ; voilà les choses qu'on se dit.

LES 7 FACTEURS CAPITAUX
DE STRESS AU TRAVAIL



**Nous espérons que cet extrait
vous a plu !**

Pour acheter ce livre, choisissez sur la liste
de nos libraires le plus proche de chez vous.
Chez certains libraires, vous pouvez commander
en ligne et vous faire livrer à domicile.



Les livres Nouveaux Horizons coûtent
trois fois moins cher

Merci de votre confiance, à bientôt !

